

Una mirada al futuro

El presupuesto anual del taller

Las nuevas técnicas de administración de empresas se enfocan hacia una dirección descentralizada por objetivos, lo cual implica también una mayor descentralización en la toma de decisiones. Ello hace precisa la confección de una guía que oriente sobre la gestión en los distintos niveles jerárquicos; se trata del Presupuesto Anual de la Empresa, que, partiendo de una previsión sobre el futuro económico, contiene los objetivos a alcanzar y los medios necesarios para su consecución. Este modelo económico para la empresa, en la práctica, no serviría de mucho sin un correcto control que compare la previsión con los datos reales obtenidos, con el fin de detectar las posibles desviaciones.



El presupuesto anual es la definición de unos objetivos cuantificados (facturación de horas, recambios, etc.) y de unos medios que se consideran necesarios para alcanzar dichos objetivos (personal, equipamiento, recursos financieros, etc.) y conseguir un resultado económico o una rentabilidad esperada. En definitiva, se trata de una asignación de responsabilidades que marcará el entorno de las decisiones en la empresa.

El valor del presupuesto radica en servir de guía para la gestión de la empresa; una de sus características es su flexibilidad para adaptarse a los posibles cambios que se produzcan en el entorno económico de la empresa.

¿COMO SE CONFECCIONA?

El presupuesto global se confecciona a partir de la previsión de ventas. Para efectuar una previsión de ventas se pueden utilizar distintas técnicas de gestión empresarial, desde las más sofisticadas técnicas estadísticas y de investigación de mercados hasta las más sencillas como es el conjugar la tendencia de las ventas observada en los últimos períodos con la opinión

que podamos formar sobre la situación futura del negocio, teniendo en cuenta la previsible evolución económica, la competencia del mercado, las preferencias de los potenciales clientes, las campañas publicitarias de promoción, etc.

Es importante efectuar una correcta previsión de ventas ya que facilitará, en gran medida, la gestión presupuestaria, pero lo realmente valioso es poseer algún tipo de previsión, sea acertada o no, puesto que su ausencia origina una dirección empresarial a «ciegas», sin ninguna orientación, esperando a final de año para ver, irremediamente, si el resultado es positivo o no.

Una vez determinadas las ventas probables para el ejercicio siguiente, se procede a la planificación detallada de todos los departamentos de la empresa; los datos se agrupan por secciones y funciones y, finalmente, se integran en un presupuesto total. El objetivo principal suele ser la consecución de un determinado beneficio.

EL PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción está integrado por los principales presupuestos de la empresa pa-

ra el próximo ejercicio, en los que se marcan los objetivos a cumplir.

1. Presupuesto de ventas: recoge la previsión efectuada sobre la venta de horas de trabajo multiplicado por el precio-hora previsto, la venta de recambios y accesorios y la venta de materiales de pintura.

2. Presupuesto de gastos de producción: recoge, sección por sección, los gastos previsibles necesarios para alcanzar el nivel de ventas fijado anteriormente (personal necesario, incentivos, suministros, etc.).

Este presupuesto es muy interesante de cara a la gestión operativa del taller, ya que, por ejemplo, a partir de la previsión de venta de mano de obra, se requerirá un número total de horas disponibles que vendrán determinadas por los ratios de productividad y ganancia media de horas así como por número de operarios productivos.

3. Presupuesto de compras: se define a través del presupuesto de ventas, el cual determina la compra de recambios y accesorios así como de los materiales de pintura. Este presupuesto recoge la compra de los bienes y servicios que vendemos y no producimos nosotros mismos.

4. Presupuesto de gastos administrativos y financieros de estructura: aquí se recogen otros gastos de la empresa no contemplados en el presupuesto de gastos de producción. Por ejemplo, si se trata de un taller no marquista, se incluirían el sueldo del gerente, los costes financieros estructurales (intereses de préstamos, clientes morosos, etc.) y los ingresos por inversiones financieras.

Para los talleres marquistas, estos gastos generales de administración, así como los costes e ingresos financieros, se integran dentro del presupuesto global del concesionario o servicio oficial, determinando la imputación de estos costes que corresponderá al taller de chapa y pintura. El control presupuestario de estos costes deberá realizarse desde la gerencia del concesionario.

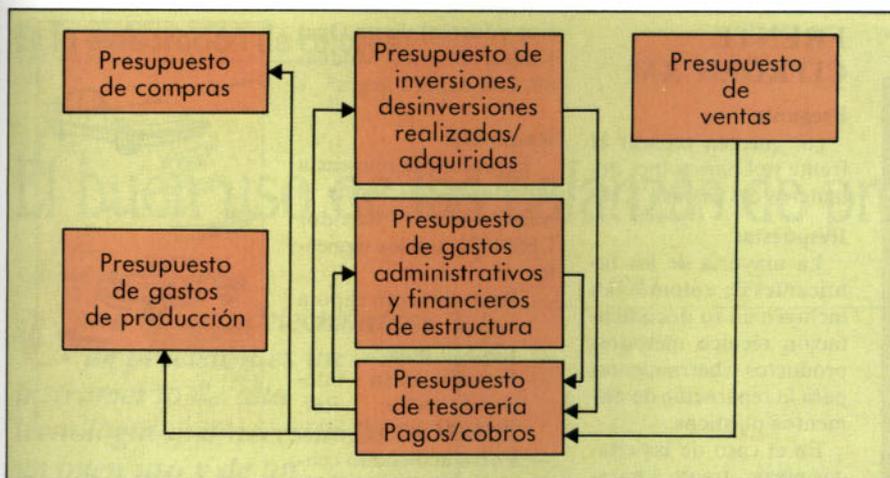
Cabe destacar que este presupuesto es el que dota de estabilidad a la «salud» de la empresa. El área productiva puede cumplir perfectamente sus objetivos, pero si la situación financiera se sale de las previsiones (aumento de la deuda de la empre-

CONTROL PRESUPUESTARIO						
Presupuesto global del resultado de explotación						
Previsión de ventas	Mes		Varia. %	Acumulado		Varia. %
	Previsto	real		Previsto	real	
Venta de horas n.º Venta de horas en ptas. Venta de recambios Venta de materiales de pintura						
(A) TOTAL VENTAS						
Previsión de Gastos de Producción	Previsto	real	%	Previsto	real	%
— Gastos de personal directo indirecto						
— Gastos semifijos: Materiales de pintura Gestorías Publicidad Comunicaciones Formación Gasoil Material de taller etc.						
— Gastos fijos: Amortizaciones Alquileres Tributos Primas de seguros Energía y agua Etc.						
Previsión de compras: recambios materiales de pintura						
(B) TOTAL						
Previsión de Gastos Administrativos y financieros de Estructura	Previsto	real	%	Previsto	real	%
Gastos de gerencia						
Servicio de vigilancia						
— Gastos financieros: Intereses por préstamos y créditos Ingresos financieros	()	()		()	()	
(C) TOTAL						
(D) TOTAL GASTOS (B + C)						
Resultado Explotación (A — D)						

Ejemplo de control presupuestario.

sa, elevación de tipos de interés, variaciones en el tipo de cambio para préstamos en moneda extranjera, o aumento de la morosidad), no sólo repercutirá negativamente en los resultados del ejercicio, sino también en los resultados de ejercicios venideros.

5. Presupuesto de inversiones. Deberá recoger la previsión de inversiones necesaria para alcanzar los objetivos de ventas, ya sea en la adquisición de los nuevos equipos, herramientas, instalaciones o en inversiones financieras. También recoge las inversiones efectuadas en el pasivo, es



Esquema de funcionamiento del presupuesto de tesorería.

decir, la amortización de préstamos y deudas financieras. Este presupuesto de asignación de inversiones requiere la contrapartida en cuanto al origen de estos fondos, así, el presupuesto deberá recoger la información sobre el origen de estos fondos, como puede ser la apertura de un préstamo para financiar la compra de un equipo o para cancelar otro préstamo que tenga condiciones menos ventajosas para la empresa. Otra fuente puede ser una ampliación de capital, o puede provenir de recursos generados internamente por la empresa como los beneficios no distribuidos y la acumulación de fondos para la amortización.

Este presupuesto, además de partir de las necesidades de la empresa en materia de inversiones, estará marcado por las restricciones que la estructura financiera requiera en el Presupuesto Global para mantener el equilibrio financiero.

6. Presupuesto de tesorería: este presupuesto es el engranaje entre los anteriores en cuanto a la previsión de Ingresos y Gastos que se van a producir, y lo que se prevé es cuándo se efectúan los cobros de los ingresos (la entrada de dinero en caja) y cuándo se efectuarán los pagos de los gastos (la salida de dinero de caja). En esta correlación de cobros y pagos se podrá prever si la cantidad de dinero en caja es suficiente para efectuar los pagos en su momento y determinar si es necesario disponer de una línea de crédito para garantizar los pagos, o al contrario, existen períodos de tiempo con una gran liquidez en caja y se puede planificar una aplicación correcta de estos fondos para obtener de ellos una rentabilidad.

7. Presupuesto global. Sintetiza todos los presupuestos anteriores en dos documentos:

- Cuenta de resultados previsional.
- Balance previsional.

El primer documento es un resumen de los presupuestos básicos de carácter económico, como pueden ser las ventas, los costes de producción, las compras y las cargas generales de la estructura. De esta síntesis, se logra el resultado previsional del negocio; es decir, lo que se convierte como objetivo principal de la empresa para el año que viene; surge de las previsiones anteriores. Ahora bien, si este resultado no se acerca a lo que el empresario espera de su negocio, se debe volver a los presupuestos anteriores y empezar a efectuar ajustes para que al final el resultado previsto sea más satisfactorio.

El segundo documento desarrolla la previsión de la estructura patrimonial, tanto en su vertiente económica como financiera, y que depende de la situación patrimonial al inicio del período, del resultado obtenido del documento anterior y del presupuesto de inversiones. En este documento se diseña el equilibrio financiero y, por tanto, la supervivencia de la empresa a largo plazo.

CONTROL PRESUPUESTARIO Y DE GESTIÓN

Una vez determinado el presupuesto e iniciada la actividad tendente a conseguir los resultados previstos, es absolutamente

necesario controlar la gestión, para averiguar si ésta se desarrolla conforme a los objetivos marcados y, en caso contrario, determinar las causas que lo impiden y así poder actuar y tomar las medidas oportunas. Hay que tener presente que el presupuesto se hace para actuar cuando no se cumple. De poco servirá realizar un maravilloso plan presupuestario, si luego no se controla su ejecución, tomando las medidas conducentes a evitar las desviaciones excepcionales.

Por tanto, el control presupuestario implica comparación sistemática, detallada y periódica de los datos reales producidos con las previsiones correspondientes. Lo interesante es:

- Investigar las causas de las desviaciones excepcionales, entendiendo como excepcionales aquellas que se determine «a priori» de acuerdo con el grado de flexibilidad con que dotemos el presupuesto.
- Localizar las causas de dichas desviaciones.
- Tomar las medidas oportunas para mejorar la gestión, corrigiendo los defectos detectados para ajustarse a lo previsto, si son aspectos de la realidad que se puedan modificar, y, en caso contrario, efectuar un ajuste presupuestario para adaptarnos a la nueva situación del mercado.

Por último, hay que destacar que la forma de confeccionar el presupuesto que aquí exponemos, resulta de la determinación de la previsión de ventas y después se determina la estructura de la empresa (personal, equipamiento, consumos, etc.) necesarios para alcanzar el mencionado objetivo de ventas. Es decir, se van justificando cada uno de los costes en función de los objetivos perseguidos, es lo que se llama la confección de un Presupuesto en Base Cero, dejando de lado la forma tradicional de confeccionar presupuestos, donde los gastos partían del nivel conseguido hasta ese momento, aumentándole un porcentaje en función de los nuevos objetivos e inflándole con la subida general de precios previsible; de esta forma, con el paso del tiempo, la gestión presupuestaria pierde su eficacia, dado que los costes no se correlacionan con los objetivos perseguidos. ■